La collaboration entre bailleurs de fonds : pour en assurer le succès

Faits saillants du colloque 2012 de FPC

Séance 1 : jeter les bases de la collaboration

Cynthia Gibson, directrice, Cynthesis Consulting, Jean-Marc Chouinard, vice-président à la philanthropie, Fondation Lucie et André Chagnon, et Ian Bird, président-directeur général, Fondations communautaires du Canada, ont ouvert le colloque en présentant quelques idées intéressantes pour encadrer la collaboration entre bailleurs de fonds.

Principales idées de Cynthia Gibson

- Il n'y a pas de mode d'emploi sur la collaboration entre bailleurs de fonds, mais il y a certains principes généraux : avoir un objectif commun, croire que les retombées seront plus grandes si nous travaillons et apprenons ensemble, avoir le désir de partager l'information et de maximiser les ressources, convenir d'une structure et de lignes directrices communes, et se concentrer sur des solutions systémiques.
- Il y a différents modèles de collaboration entre bailleurs de fonds, notamment les réseaux d'apprentissage, les réseaux de concertation stratégique et les fonds en gestion commune.
- La collaboration peut porter sur autre chose que l'argent, comme sur la défense d'une cause commune, sur la renommée et le rayonnement, sur les réseaux et les relations, sur la recherche et la cueillette de données, et sur l'expertise et l'expérience.
- La collaboration peut soulever quelques problèmes, comme des différends sur la gouvernance, sur la reconnaissance et sur l'investissement en temps et en énergie, des changements institutionnels et des tensions interpersonnelles.
- Les problèmes découlent souvent des non-dits : les zones d'ombre, les jeux de pouvoir, les postulats tacites, les sujets tabous, les craintes ou les désirs secrets.
- Pour réussir, une collaboration doit : énoncer un objectif commun, élaborer un programme conjoint, définir certains termes, obtenir l'appui de tous les échelons et définir des étapes concrètes, y compris des stratégies de sortie.

Principales idées de Jean-Marc Chouinard

- Les bailleurs de fonds doivent collaborer davantage entre eux, non seulement pour augmenter les ressources disponibles pour certains projets stratégiques de grande envergure, mais aussi pour élargir les champs d'expertise et les approches que différentes fondations ayant différentes missions peuvent apporter à un projet commun et collaboratif.

- Lorsque plusieurs fondations différentes collaborent entre elles et que chacune partage son expertise, elles créent souvent quelque chose d'exceptionnel qui est plus grand que la somme de leurs missions respectives.
- Par exemple, au sein du Early Childhood Development Funders Working Group, nous sommes allés au-delà des barrières culturelles et sommes devenus des complices qui avons un réel désir d'apprendre et de mettre en œuvre ce que nous apprenons les uns des autres.
- Nous avons eu la chance d'établir trois partenariats d'envergure avec notre gouvernement provincial. Grâce à ces partenariats, nous avons donc en permanence des occasions de mieux comprendre comment concevoir de telles collaborations et, plus important encore, comment les mettre en œuvre de manière à ce qu'elles aient un impact maximal.
- Comme l'objectif ultime de la philanthropie stratégique doit être de générer des idées utiles qui sont susceptibles d'agir sur les politiques publiques, il est essentiel de savoir quand et comment mettre les gouvernements à contribution. Les partenariats que nous avons établis comportent un partage de ressources, d'idées et de gouvernance des projets.
- Lorsqu'on envisage une collaboration avec le gouvernement, il faut réfléchir aux deux questions connexes suivantes. Selon la teneur de la collaboration, et en tenant compte du mandat, des priorités et des appuis politiques du gouvernement et du calendrier électoral, quel est le meilleur moment pour établir une collaboration? Quelle doit-être la nature de la collaboration pour permettre le développement du plus grand nombre d'idées flexibles, créatives et audacieuses pour le projet avec le moins de risques possible pour le partenaire gouvernemental?
- Savoir quand et comment collaborer avec les gouvernements relève à la fois des sciences politiques, de l'anthropologie et de l'art.
- Pour réussir toute collaboration, il faut que les parties aient dès le départ des discussions franches et ouvertes pour que chacune comprenne parfaitement la culture et les forces de l'autre et pour définir clairement la nature et le calendrier du partenariat.

Principales idées d'Ian Bird

- Lorsqu'on parle de la collaboration entre bailleurs de fonds, il ne faudrait pas se limiter au financement. Les bailleurs de fonds ont d'autres choses à partager.
- Exemple : la Winnipeg Foundation a collaboré avec l'Assiniboine Credit Union afin de pouvoir offrir des services financiers aux résidents du quartier nord de Winnipeg grâce à une combinaison créative d'actifs (en argent et en efforts).
- Une collaboration peut avoir pour objectif d'encadrer certains aspects importants.
- Exemple : la Vancouver Foundation a collaboré avec la Simon Fraser University pour créer un espace public pour la participation civique afin de combattre l'important problème de l'isolement social.

- En matière de collaboration, il faut s'intéresser à ce qu'il y a entre les bailleurs de fonds et les universités, le secteur privé, etc. C'est là que la collaboration peut avoir la plus grande incidence.
- Les questions relatives au moment, à l'envergure et à la culture peuvent rendre la collaboration difficile, comme le fait d'avoir des attentes et des objectifs différents. Il est donc essentiel d'avoir des communications ouvertes et régulières, et de prendre le temps d'apprendre et d'écouter. Il importe également d'être très clair d'entrée de jeu quant aux objectifs. Les stratégies peuvent être mises en œuvre sur différentes périodes, tant que l'objectif est le même pour tous.

Séance 2 : la collaboration à des fins d'apprentissage

Lors de cette séance, Margaret McCain, de la Margaret and Wallace McCain Family Foundation, Stephen Huddart, de la Fondation de la famille J.W. McConnell, Johanne Beauvilliers, de la Fondation Dufresne-Gauthier, et James Hughes, de la Fondation Graham Boeckh, ont fait connaître les collaborations canadiennes entre bailleurs de fonds auxquelles ils prennent part présentement. Voici quelques-unes des collaborations dont ont discuté les participants : **l'Early Childhood Development Funders Working Group, le Cercle sur la philanthropie et les peuples autochtones au Canada, le Réseau québécois des fondations pour l'innovation sociale et le Partenariat en recherche transformationnelle en santé mentale des adolescents et des jeunes.**

Séance 3 : la collaboration à des fins d'impact

Lors de cette séance, des représentants d'organisations au sein desquelles des bailleurs de fonds travaillent en collaboration dans divers secteurs (développement de l'enfant, arts, environnement et médiation communautaire) ont fait part de leur expérience de travail avec plusieurs bailleurs de fonds dont les attentes et les besoins sont différents. Les présentations de trois des quatre participants (**Lyse Brunet, Normand Beaudet, Claude Lussier et David Moss**) sont affichées sur le site du colloque de FPC.

Séance 4 : l'avenir de la collaboration

Al Etmanski, de Génération de l'innovation sociale, Liz Weaver, de Collectivités dynamiques, Pat Else, de la Fondation Trillium de l'Ontario, et Michael Lenczner, d'Ajah, ont discuté de l'évolution de la collaboration entre bailleurs de fonds et de nouvelles structures et approches qui aideront à penser et à créer en collaboration à l'avenir.

Principales idées d'Al Etmanski

- Un laboratoire d'innovation sociale est une approche dirigée pour réfléchir à l'amélioration des solutions éprouvées, pour combiner les meilleures méthodes du passé aux méthodes qui fonctionnent aujourd'hui et pour travailler dans le cadre structuré d'un « laboratoire de changement ».
- Cette approche vise à répondre à des problèmes sociaux très complexes qui n'ont pas pu être réglés par d'autres moyens, par exemple la situation difficile des populations

autochtones vivant à l'extérieur des réserves en Colombie-Britannique, ou à des problèmes complexes aux aspects interconnectés qui ne peuvent pas être réglés facilement, par exemple les conditions de vie des peuples autochtones dans les réserves.

- Une collaboration sous la forme d'un laboratoire de changement permet de penser sérieusement à comment prévenir plutôt que simplement guérir.
- Un laboratoire de changement est également une façon d'élargir la portée de certaines solutions, de s'assurer que ces solutions ont un impact et qu'elles sont durables, et de réfléchir à la façon de les mettre en œuvre.
- Un laboratoire de changement peut permettre aux participants d'envisager de la même manière la façon d'élaborer une bonne solution. Il réunit des personnes dans un même « écosystème » afin qu'elles articulent les composantes d'une solution et qu'elles s'entendent sur sa mise en œuvre. Un laboratoire de changement s'intéresse aux aspects clés du changement et met l'accent sur la culture et sur les stratégies. L'avantage de ce type de collaboration est qu'il offre un environnement sûr dans lequel il est possible de mettre au point et de tester des prototypes, et d'apprendre ensemble.

Principales idées de Pat Else

- La Fondation Trillium de l'Ontario (FTO) est l'un des plus importants bailleurs de fonds de projets de collaboration en Ontario. Depuis 2005, la FTO a investi 136 millions de dollars en subventions dans des projets de collaboration partout en Ontario. Environ 16 % de toutes les subventions sont octroyées à des projets de collaboration. Ces subventions sont flexibles et pluriannuelles.
- Grâce à son Fonds pour l'avenir, la FTO a fait des investissements dans le secteur qui ont été orientés par la théorie suivante : « si nous faisons d'importants investissements à long terme dans une gamme d'initiatives novatrices et que nous les appuyons grâce à une relation de profond engagement et au réseautage, nous serons un catalyseur de changements durables ».
- Le Fonds pour l'avenir s'emploie présentement à renforcer les infrastructures pour favoriser l'entrepreneuriat social chez les jeunes en Ontario. Grâce à des investissements dans des infrastructures de soutien (incubateurs, réseaux, accélérateurs), le Fonds pour l'avenir vise à créer un écosystème économique cohésif et intégré qui fournit des occasions d'entrepreneuriat social aux jeunes et qui les soutient.
- La FTO parraine un laboratoire de conception (similaire au laboratoire de changement décrit par Al Etmanski) pour les infrastructures qui soutiennent l'entrepreneuriat social afin de pouvoir imaginer, élaborer et peaufiner collectivement d'éventuels projets. La FTO présentera ensuite des jeunes à des bailleurs de fonds, à des investisseurs et à des commanditaires qui pourront les aider à mettre de l'avant leurs idées et leurs projets.

Principales idées de Liz Weaver

- Liz Weaver a abordé trois thèmes : la cogénération de connaissances sur le terrain dans les communautés, les possibilités et les difficultés associées au travail collectif, et le rôle

du bailleur de fonds à titre d'agent rassembleur des efforts de la communauté pour parvenir à un changement social.

- Madame Weaver suggère aux bailleurs de fonds de faire ce qui suit pour collaborer et pour provoquer des changements durables dans les communautés.
    - Reconnaître la nature distincte des problèmes complexes et le besoin pour de nouvelles approches.
    - Former un consortium de bailleurs de fonds pour répartir le risque associé au soutien de ces initiatives communautaires de changement.
    - Devenir des partenaires et des coapprenants dans l'effort de changement. Réunir des connaissances autant que de l'argent.
    - Financer les processus qui unissent les communautés : « le ciment social » qui permet une large collaboration communautaire.
    - Encourager l'évaluation axée sur l'apprentissage.

Réflexions en guise de conclusion

Dans son allocution de clôture, **Tim Brodhead** est revenu sur certaines des idées clés concernant la collaboration entre bailleurs de fonds qui ont été présentées par les participants au cours de la journée.

- Les leaders doivent être avisés. Ils doivent être à la fois guides et champions de la collaboration. Les deux rôles sont importants. Il faut pousser et non tirer.
- Il est important de prendre le temps nécessaire dès le départ pour clarifier les objectifs, pour construire la confiance, pour reconnaître les différences en matière de culture, d'imputabilité et d'attentes, et pour s'y adapter.
- Il est important de demeurer flexible tout au long de la collaboration afin de s'adapter aux changements de contexte, de surmonter les obstacles imprévus, de composer avec des résultats inattendus et de s'entendre avec les autres acteurs.
- Il est important de prévoir une évaluation réflexive et développementale, surtout lors d'une collaboration à long terme.
- Il faut être créatif. Une collaboration entre bailleurs de fonds ne concerne pas seulement l'argent. On ne parle pas de mettre en commun les fonds, mais plutôt les perspectives, les idées et les connaissances. La collaboration peut permettre autant de cerner un problème que d'amener de l'argent à la table. Elle porte sur ce qui est important.
- Pour une collaboration réussie, il faut une combinaison de discipline et d'ambiguïté – des objectifs clairs et une ouverture quant aux stratégies et aux calendriers. On peut esquiver les différences en élaborant des stratégies différentes et en y attribuant des calendriers différents. L'important est que l'objectif final soit le même pour tous.
- Pour qu'une collaboration porte ses fruits, il faut s'entendre dès le départ sur l'objectif et maintenir le cap, sans déroger.
- Une bonne collaboration requiert de solides compétences en gestion et en communication. À titre de bailleur de fonds, vous devrez peut-être reconsidérer le choix des gens et des expertises que vous amenez à la table.

- Enfin, il est important d'élaborer une stratégie de sortie ou un processus de passage à l'étape suivante. Une collaboration n'est pas éternelle. Aussi est-il préférable d'établir des conditions de sortie dès le départ, à l'étape de la définition des objectifs, comme élément du développement d'une confiance mutuelle.